Temps d'échange sur le Lean

Comité d'orientation de l'Itmd

Atelier collectif

3 février 2015

Atelier animé et restitué par Elsa Bonal – Déjà-là

Table des matières

1. La démarche de cet atelier collectif
2. Repères sur le Lean issus de ces échanges : opportunités, risques et pièges
3. Focus sur trois temps du débat
4. Clarification de quelques positionnements-clés de l'Itmd
5. Ressources pour aller plus loin

1. Intention et gestes de cet atelier collectif

- Un dialogue entre des représentants des 4 collèges de l'Itmd :

  Créer l'opportunité d'approfondir la rencontre entre des acteurs sociaux distincts
- Construire la réflexion collective à partir du témoignage de 3 opérateurs :

  un échange fondé sur la pratique plutôt qu'un débat idéologique
- Une mise en scène d'une pluralité de points de vue qui n'évacue pas la conflictualité
- Une modalité de travail collectif qui devait permettre de produire un support

  de communication du positionnement de l'Itmd sur le Lean

Repère

Cette production est le résultat d'un moment d'échange. Chaque participant à cet échange peut plus ou moins s'y retrouver : l'Itmd est un lieu de débat et de controverse où chacun garde sa liberté de penser.
Toute ressemblance avec la réalité est à imputer à cette dernière.

Témoignage de 3 opérateurs Lean :

- **Lionel Putier** *désigné par le collège **Entreprise***

  Chargé des chantiers développement d'Air France, il met en œuvre des chantiers Lean avec des petits groupes multi-acteurs.

  Sa préoccupation ? La mise en œuvre de chantier Lean bute sur un obstacle : changer d'échelle afin d'impliquer tous les salariés

- **Anne-Lise Seltzer** *désigné par le collège **Consultants***

  Elle accompagne des démarches Lean dans les PME, après l'avoir longuement expérimenté en tant que manager.

  Sa préoccupation ? Poser le Lean comme un système d'apprentissage qui implique une transformation sociale à tous les étages de l'organisation

- **Bertrand Jacquier** *désigné par le collège **Partenaires***

  A encadré des équipes dans des environnements Lean ; auteur d'un ouvrage critique sur le Lean, alertant sur ses impacts sur la santé.

  Sa préoccupation ? Stopper la marche forcée des collectivités publiques vers le Lean, car les dégâts sur la santé des salariés sont négligés

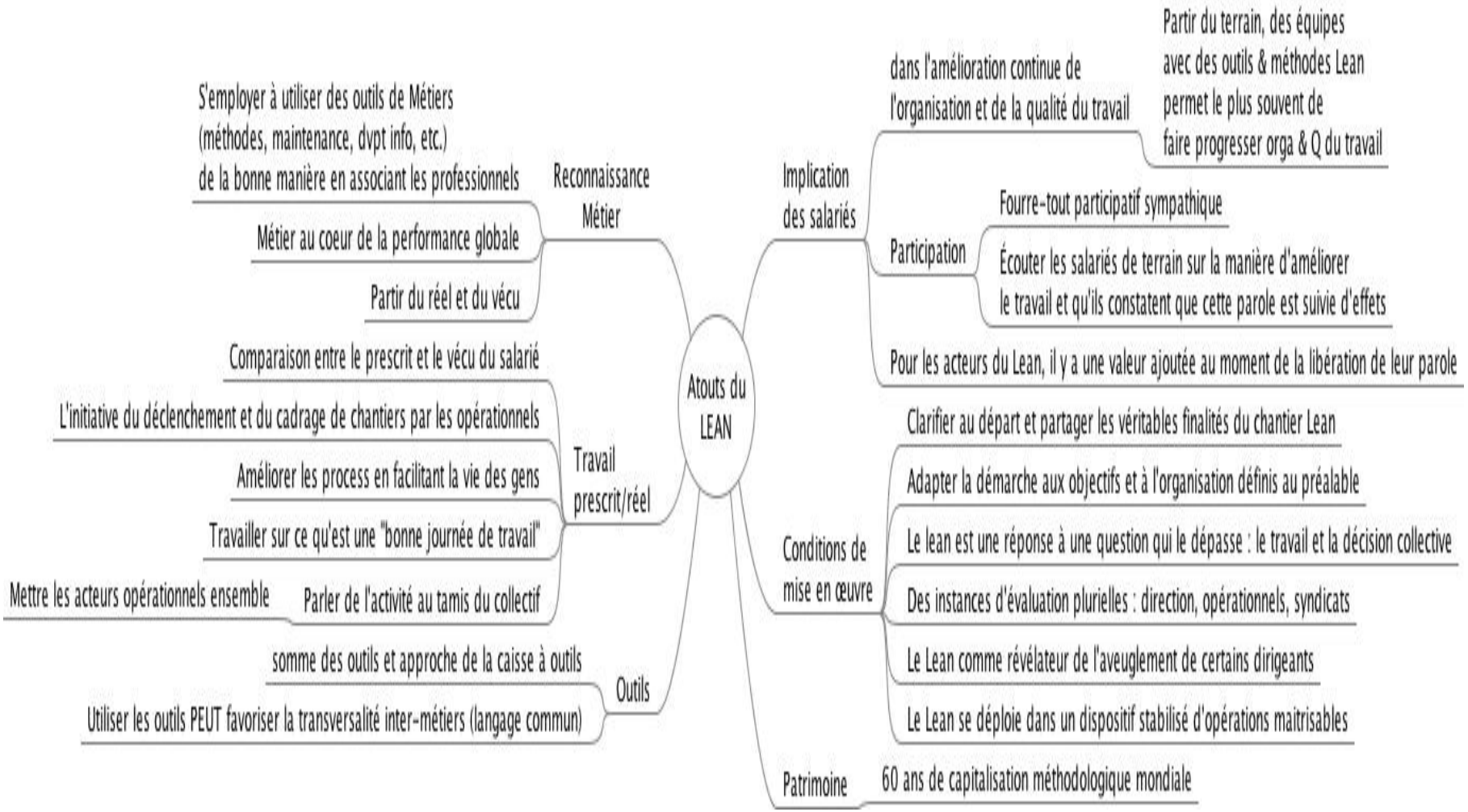
2. Repères sur le Lean issus de ces échanges

Après avoir écouté le témoignage de ces trois témoins, les membres de l'Itmd se sont réunis en petits groupes pour croiser réflexions et pratiques.

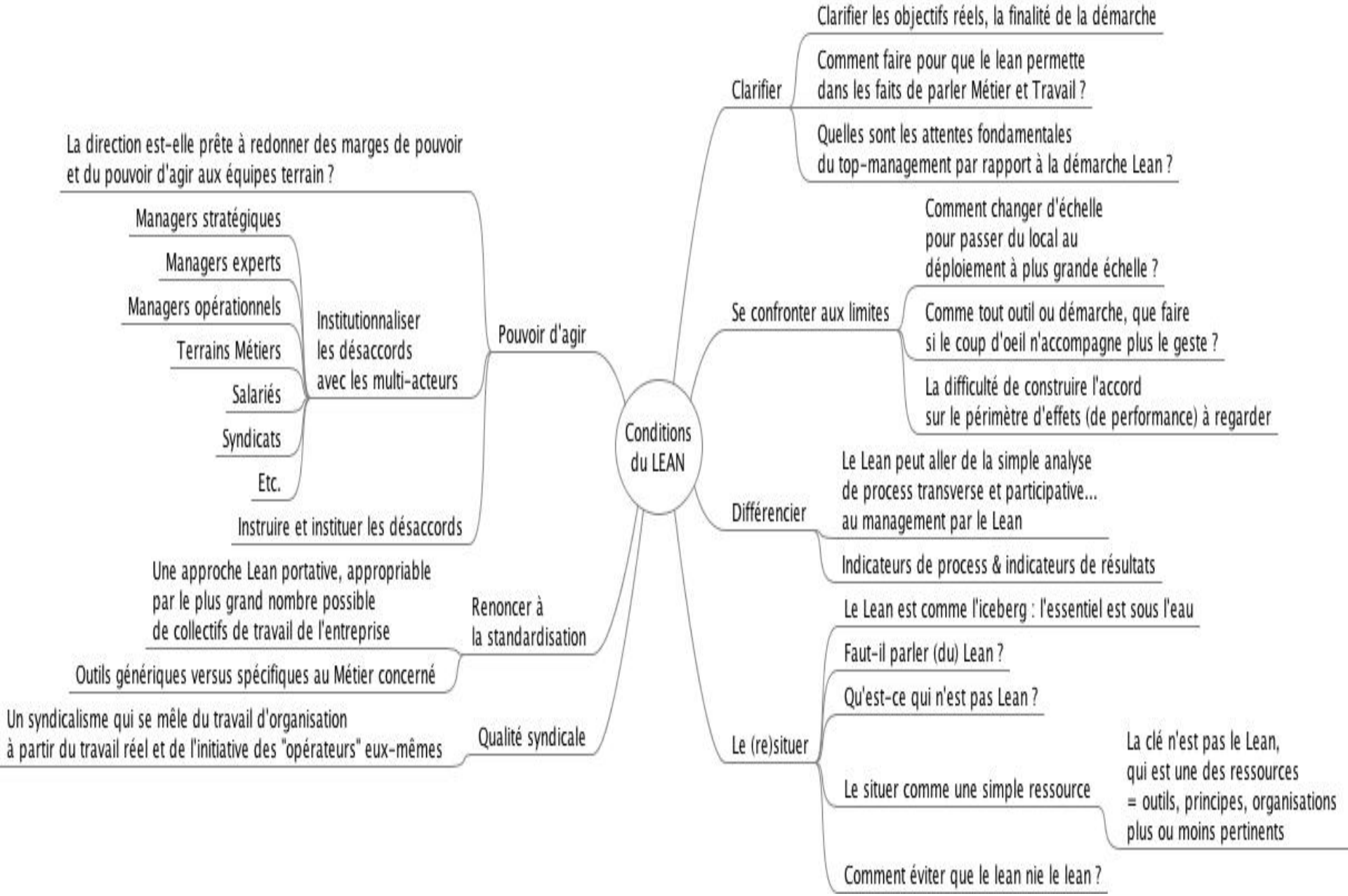
Les résultats de ces échanges sont ici organisés sous forme de trois cartes mentales, chacune restituant :

1. les atouts et opportunités que peut générer une démarche Lean
2. les conditions de mise en œuvre d'une démarche Lean lorsqu'on a le souci de préserver et de promouvoir la santé des salariés, qu'ils soient opérateurs ou managers
3. les risques, dangers ou dommages avérés de chantiers Lean

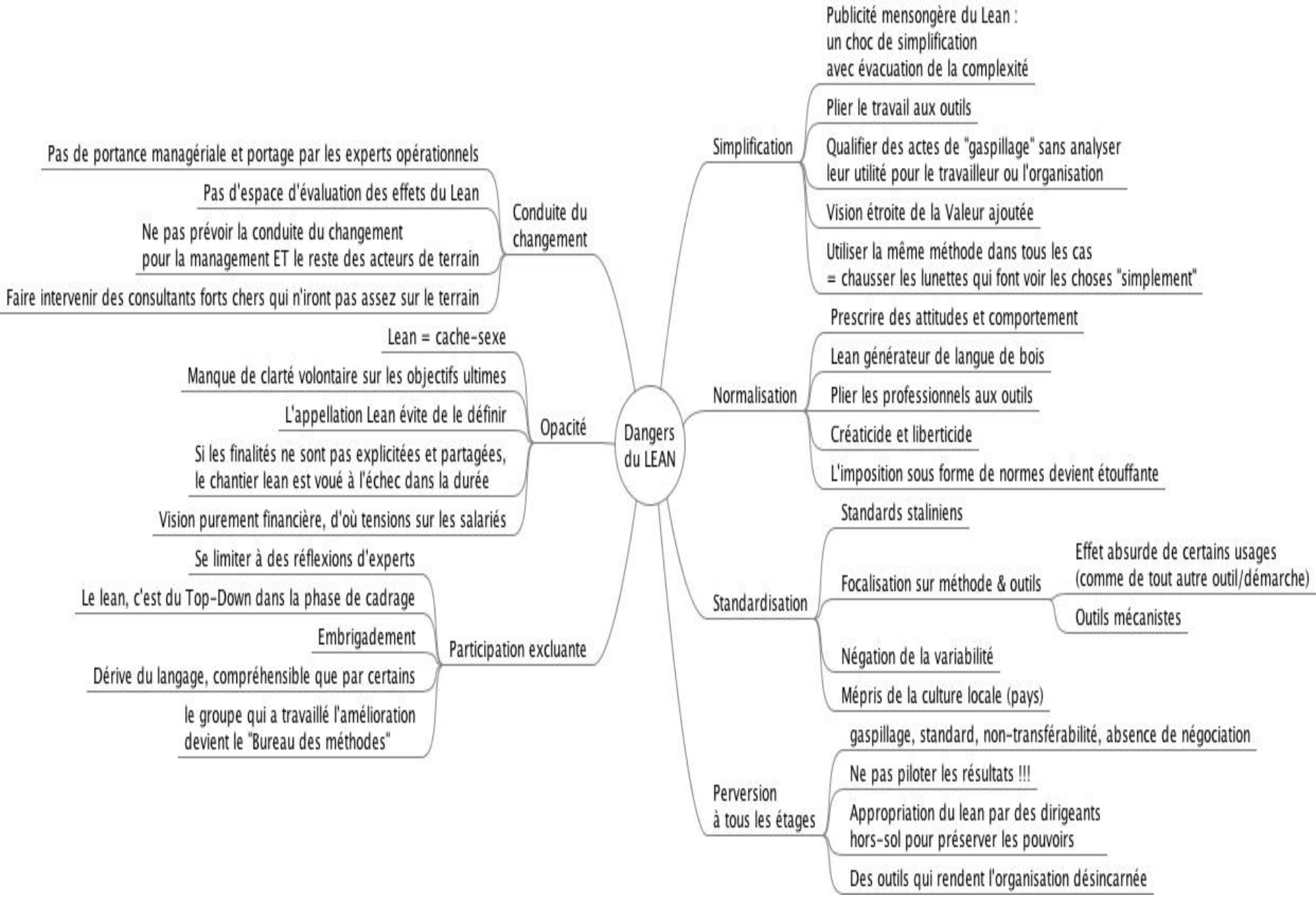
Les atouts possibles d'une démarche Lean


Atouts du LEAN
Reconnaissance Métier
S'employer à utiliser des outils de Métiers (méthodes, maintenance, dvpt info, etc.) de la bonne manière en associant les professionnels
Métier au coeur de la performance globale
Partir du réel et du vécu
Travail prescrit/réel
Comparaison entre le prescrit et le vécu du salarié
L'initiative du déclenchement et du cadrage de chantiers par les opérationnels
Améliorer les process en facilitant la vie des gens
Travailler sur ce qu'est une "bonne journée de travail"
Parler de l'activité au tamis du collectif
Mettre les acteurs opérationnels ensemble
Outils
somme des outils et approche de la caisse à outils
Utiliser les outils PEUT favoriser la transversalité inter-métiers (langage commun)
Implication des salariés
dans l'amélioration continue de l'organisation et de la qualité du travail
Partir du terrain, des équipes avec des outils & méthodes Lean permet le plus souvent de faire progresser orga & Q du travail
Participation
Fourre-tout participatif sympathique
Écouter les salariés de terrain sur la manière d'améliorer le travail et qu'ils constatent que cette parole est suivie d'effets
Pour les acteurs du Lean, il y a une valeur ajoutée au moment de la libération de leur parole
Conditions de mise en œuvre
Clarifier au départ et partager les véritables finalités du chantier Lean
Adapter la démarche aux objectifs et à l'organisation définis au préalable
Le lean est une réponse à une question qui le dépasse : le travail et la décision collective
Des instances d'évaluation plurielles : direction, opérationnels, syndicats
Le Lean comme révélateur de l'aveuglement de certains dirigeants
Le Lean se déploie dans un dispositif stabilisé d'opérations maitrisables
Patrimoine
60 ans de capitalisation méthodologique mondiale

Les conditions de mise en œuvre d'une démarche Lean


Conditions du LEAN
Clarifier
Clarifier les objectifs réels, la finalité de la démarche
Comment faire pour que le lean permette dans les faits de parler Métier et Travail ?
Quelles sont les attentes fondamentales du top-management par rapport à la démarche Lean ?
Se confronter aux limites
Comment changer d'échelle pour passer du local au déploiement à plus grande échelle ?
Comme tout outil ou démarche, que faire si le coup d'oeil n'accompagne plus le geste ?
La difficulté de construire l'accord sur le périmètre d'effets (de performance) à regarder
Différencier
Le Lean peut aller de la simple analyse de process transverse et participative... au management par le Lean
Indicateurs de process & indicateurs de résultats
Le (re)situer
Le Lean est comme l'iceberg : l'essentiel est sous l'eau
Faut-il parler (du) Lean ?
Qu'est-ce qui n'est pas Lean ?
Le situer comme une simple ressource
La clé n'est pas le Lean, qui est une des ressources = outils, principes, organisations plus ou moins pertinents
Comment éviter que le lean nie le lean ?
Pouvoir d'agir
La direction est-elle prête à redonner des marges de pouvoir et du pouvoir d'agir aux équipes terrain ?
Institutionnaliser les désaccords avec les multi-acteurs
Managers stratégiques
Managers experts
Managers opérationnels
Terrains Métiers
Salariés
Syndicats
Etc.
Instruire et instituer les désaccords
Renoncer à la standardisation
Une approche Lean portative, appropriable par le plus grand nombre possible de collectifs de travail de l'entreprise
Outils génériques versus spécifiques au Métier concerné
Qualité syndicale
Un syndicalisme qui se mêle du travail d'organisation à partir du travail réel et de l'initiative des "opérateurs" eux-mêmes

Les effets pervers d'une démarche Lean


Dangers du LEAN
Simplification
Publicité mensongère du Lean : un choc de simplification avec évacuation de la complexité
Plier le travail aux outils
Qualifier des actes de "gaspillage" sans analyser leur utilité pour le travailleur ou l'organisation
Vision étroite de la Valeur ajoutée
Utiliser la même méthode dans tous les cas = chausser les lunettes qui font voir les choses "simplement"
Normalisation
Prescrire des attitudes et comportement
Lean générateur de langue de bois
Plier les professionnels aux outils
Créaticide et liberticide
L'imposition sous forme de normes devient étouffante
Standardisation
Standards staliniens
Focalisation sur méthode & outils
Effet absurde de certains usages (comme de tout autre outil/démarche)
Outils mécanistes
Négation de la variabilité
Mépris de la culture locale (pays)
Perversion à tous les étages
gaspillage, standard, non-transférabilité, absence de négociation
Ne pas piloter les résultats !!!
Appropriation du lean par des dirigeants hors-sol pour préserver les pouvoirs
Des outils qui rendent l'organisation désincarnée
Conduite du changement
Pas de portance managériale et portage par les experts opérationnels
Pas d'espace d'évaluation des effets du Lean
Ne pas prévoir la conduite du changement pour la management ET le reste des acteurs de terrain
Faire intervenir des consultants forts chers qui n'iront pas assez sur le terrain
Opacité
Lean = cache-sexe
Manque de clarté volontaire sur les objectifs ultimes
L'appellation Lean évite de le définir
Si les finalités ne sont pas explicitées et partagées, le chantier lean est voué à l'échec dans la durée
Vision purement financière, d'où tensions sur les salariés
Participation excluante
Se limiter à des réflexions d'experts
Le lean, c'est du Top-Down dans la phase de cadrage
Embrigadement
Dérive du langage, compréhensible que par certains
le groupe qui a travaillé l'amélioration devient le "Bureau des méthodes"

3. Focus sur 3 temps du débat

Schéma inspiré de : **Anne-Lise Seltzer**, communication à l'Itmd

Le Lean ? Un geste et une intention de changer

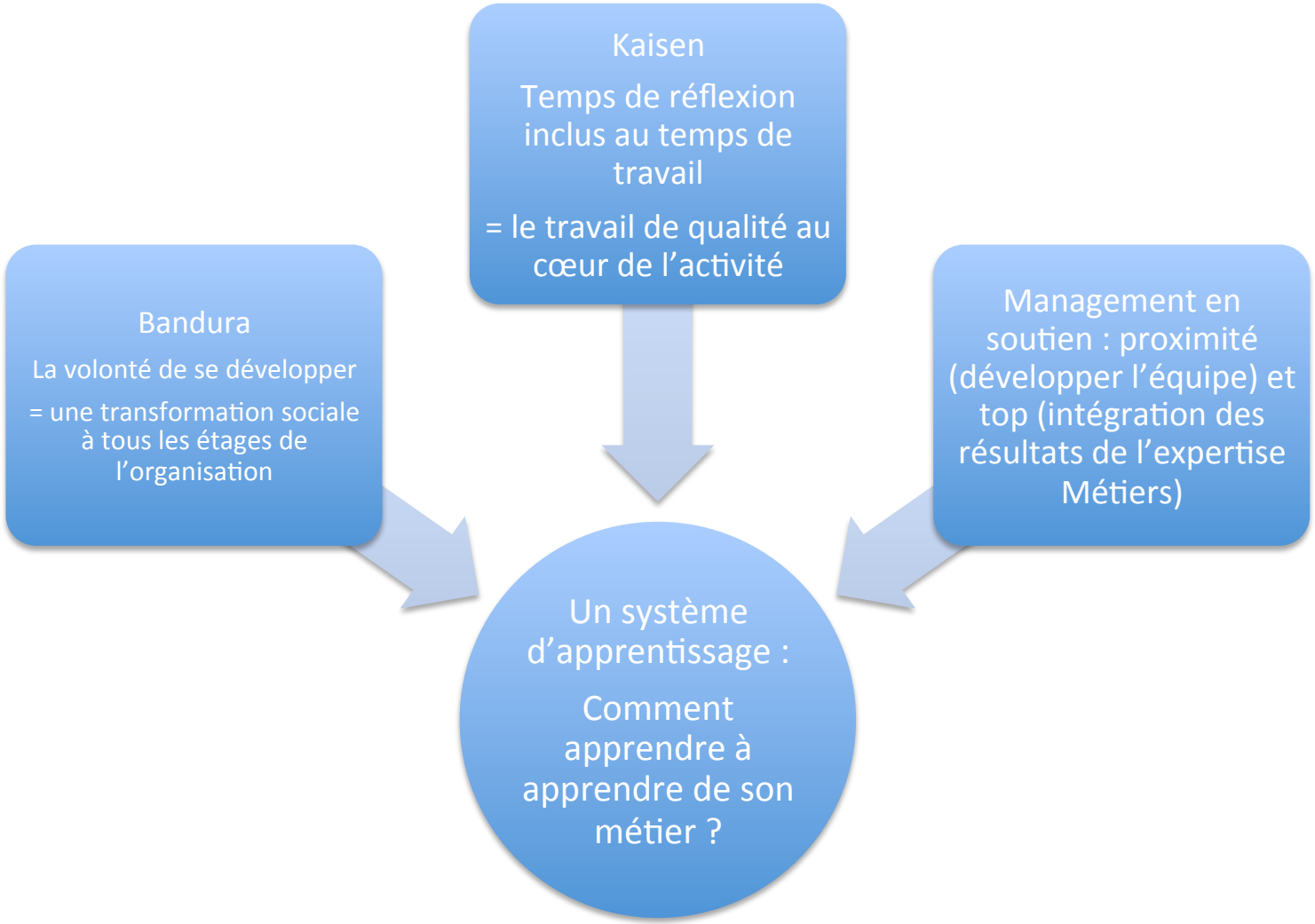

Kaisen
Temps de réflexion inclus au temps de travail
= le travail de qualité au cœur de l'activité
Bandura
La volonté de se développer
= une transformation sociale à tous les étages de l'organisation
Management en soutien : proximité (développer l'équipe) et top (intégration des résultats de l'expertise Métiers)
Un système d'apprentissage :
Comment apprendre à apprendre de son métier ?

Schéma tiré de : **Bertrand Jacquier**, Du Lean au management maigre, Travail réel, 2013, p.90

managementmaigre@free.fr

Lean orthodoxe

Une démarche

- Qu'est-ce que ce stock cache comme problème ?
- Pourquoi a-t-on instauré un stock pour palier à ce problème ?
- Comment régler ce problème ?
- Est-ce que cela suffit à supprimer le stock ?
- Est-ce que régler ce problème crée des soucis ailleurs ?

Lean maigre

Un mode d'emploi

« Supprimer les stocks »

Pour maîtriser la productivité….
Les managers pilotent
= ils pensent le travail
Les opérationnels tiennent des indicateurs
= ils exécutent le travail

REPERE

Sur quel réel le Lean échoue ? Souvent par faute de simplification !

Ça fait 30 ans que je faisais du Lean sans le savoir !
Ça ?! … Ce n'est pas le bon Lean !
Je crois que j'ai besoin d'un bon orthodoxiste.
Only one best way is a wrong way !
Yeah ! That's New-or-Lean !

REPERE

Le Lean est une réponse à une question qui le dépasse…
Celle de la montée du collectif de travail comme condition de la performance, celle de l'intelligence collective.

4. Clarification de quelques positionnements-clés de l'Itmd

En quoi ce débat sur le Lean permet d'approfondir les questions qui préoccupent l'Itmd ?

Une intuition commune au Lean et à l'Itmd :

✧ Répondre à des problèmes rencontrés sur le terrain, qui demandent au collectif de travail de coopérer pour élaborer des solutions.

Il apparaît de nos échanges sur le Lean :

✧ Il peut être un bon outil avec certaines précautions d'usage

✧ Il devient significatif que sa mise en œuvre puisse aussi se traduire par des problématiques nouvelles de santé au travail

✧ La marche forcée d'un Lean rabougri est peu compatible avec les pratiques promues par l'Itmd.

✧ Il est une réponse à un problème qui le dépasse : celui de la montée du collectif de travail comme condition de la performance, donc de l'intelligence collective.

Repères de l'Itmd pour l'action

Point d'attache 1

Que fait-on de la puissance sociale et de la volonté de coopération et de décision qui existent chez les salariés ? Autrement dit, il s'agit de construire les conditions de la coopération et de la décision.

Point d'attache 2

Le réel n'est pas simple : il s'agit de préserver la complexité pour faire avec le réel… et ainsi préserver et promouvoir la santé individuelle et collective.

Point d'attache 3

Animer le jeu d'acteurs de l'entreprise, notamment autour de la tension entre savoirs Métier et expertise managériale, en instituant le conflit.

Point d'attache 4

Un management en soutien plutôt qu'en contrôle ou en prescription.

5. Ressources pour aller plus loin

- Jacquier Bertrand, Du Lean au management maigre, Travail réel, 2013
- Seltzer Anne-Lise, Développer les hommes et l'entreprise, Echanges, mai 2013
- Hubault, François (2012). Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité. Introduction, Activités, 9(2), 134-137, http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf
- Philippe Lorino, La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du Lean management, in : Gérald Naro et Denis Travaillé, Entre simplification et complexification : quelles représentations des systèmes de gestion ?, Mélanges en l'honneur du Professeur Yves Dupuy, Economica, pp. 81-87, 2014
- Rencontre avec Michael Ballé : http://thehypertextual.com/2012/09/24/lean-it-summit-rencontre-avec-michael-balle-12/
- Documentaire : http://news360x.fr/metro-boulot-chrono-merci-patron-2/
- Dempuré Frédéric, http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/lean-management-demarche-collaborative-d-amelioration-continue-108217.php

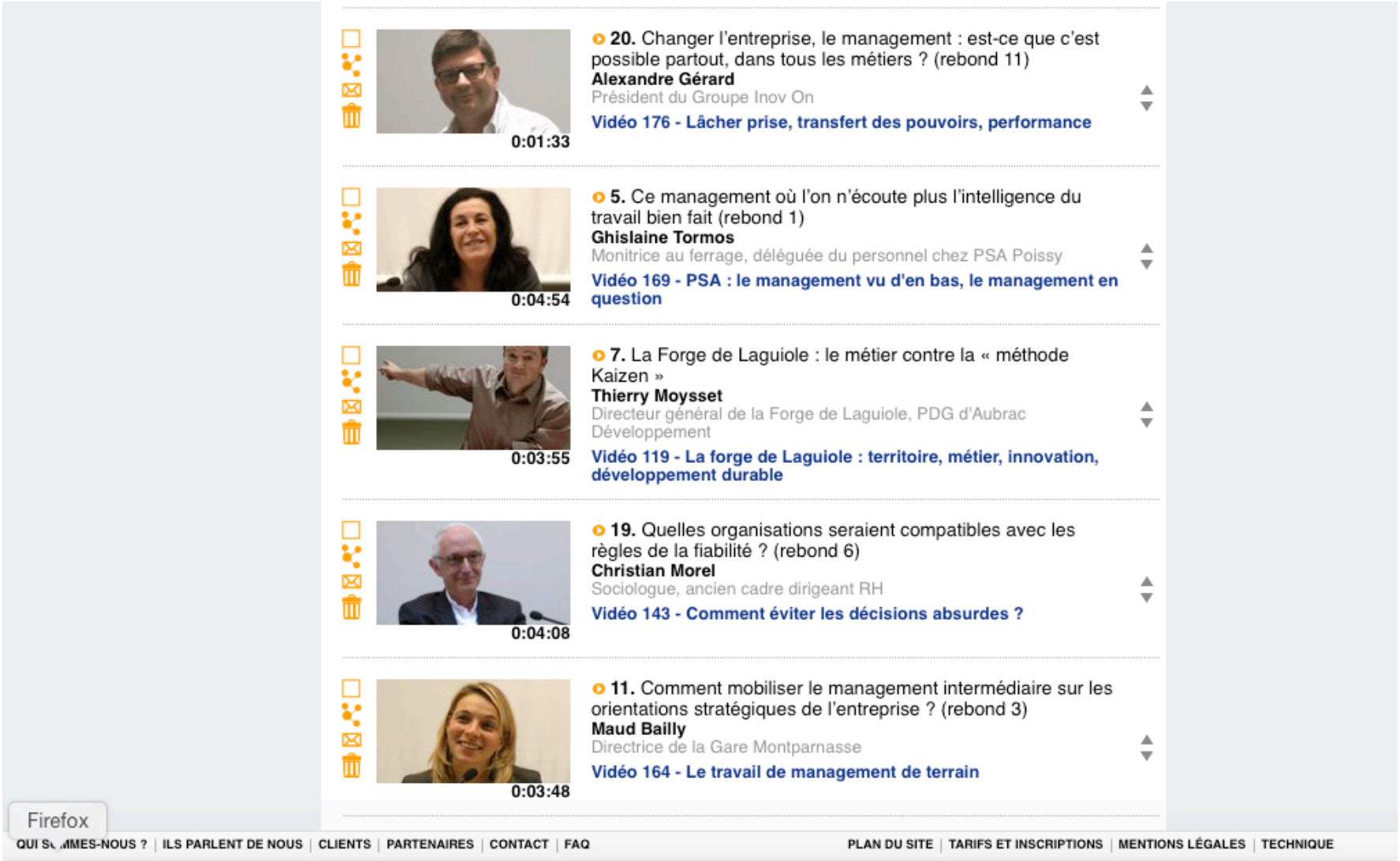
Ressources pour aller plus loin (suite)

Les vidéos séquencées de l'université ouverte des compétences

http://www.uodc.fr/

UODC
L'Université Ouverte des Compétences
RSS - FACEBOOK - TWITTER
MON UODC
MANAGEMENT | COLLECTIFS DE TRAVAIL | COMPÉTENCES | RESSOURCES HUMAINES | EMPLOIS ET TRANSITIONS | ÉDUCATION | INTERVENTIONS | SOCIÉTÉ
UODC | MON UODC | MES SÉQUENCES FAVORITES
Mes séquences favorites
Mes communautés
Mes amphis débats
Mes actus
MES CLASSEURS | CRÉER UN CLASSEUR
TOUT SÉLECTIONNER
DÉPLACER | COPIER | SUPPRIMER
Le lean management : pratiques et questions
RENOMMER | SUPPRIMER
0:02:27
11. Pourquoi le Lean management n'a pas fonctionné chez PSA Aulnay ? (rebond 7)
Ghislaine Tormos
Monitrice au ferrage, déléguée du personnel chez PSA Poissy
Vidéo 169 - PSA : le management vu d'en bas, le management en question
0:04:41
14. Le terrain, le « gemba », l'écoute : l'essentiel de la valeur ajoutée du management (rebond 6)
Patrick Pélata
Ancien directeur général de Renault
Vidéo 139 - Manager une multinationale : Renault-Nissan
0:05:14
2. Manager sur le terrain : ce qui est difficile, comment simplifier ?
Maud Bailly
Directrice de la Gare Montparnasse
Vidéo 164 - Le travail de management de terrain
0:08:59
4. II. Penser les compétences et l'organisation : quatre conditions pour assembler les compétences
Philippe Zarifian
Sociologue du travail, professeur à l'Université de Marne-la-Vallée
Vidéo 87 - Organisation et compétences
MON COMPTE
Tableau de bord
Séquences vidéo 83
Communautés 5
Amphis débats 6
Actus 7

Ressources pour aller plus loin (suite et fin)


20. Changer l'entreprise, le management : est-ce que c'est possible partout, dans tous les métiers ? (rebond 11)
Alexandre Gérard
Président du Groupe Inov On
Vidéo 176 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance
0:01:33
5. Ce management où l'on n'écoute plus l'intelligence du travail bien fait (rebond 1)
Ghislaine Tormos
Monitrice au ferrage, déléguée du personnel chez PSA Poissy
Vidéo 169 - PSA : le management vu d'en bas, le management en question
0:04:54
7. La Forge de Laguiole : le métier contre la « méthode Kaizen »
Thierry Moysset
Directeur général de la Forge de Laguiole, PDG d'Aubrac Développement
Vidéo 119 - La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable
0:03:55
19. Quelles organisations seraient compatibles avec les règles de la fiabilité ? (rebond 6)
Christian Morel
Sociologue, ancien cadre dirigeant RH
Vidéo 143 - Comment éviter les décisions absurdes ?
0:04:08
11. Comment mobiliser le management intermédiaire sur les orientations stratégiques de l'entreprise ? (rebond 3)
Maud Bailly
Directrice de la Gare Montparnasse
Vidéo 164 - Le travail de management de terrain
0:03:48
Firefox
QUI SOMMES-NOUS ? | ILS PARLENT DE NOUS | CLIENTS | PARTENAIRES | CONTACT | FAQ
PLAN DU SITE | TARIFS ET INSCRIPTIONS | MENTIONS LÉGALES | TECHNIQUE

L'Uodc offre un accès gracieux à cette sélection pendant 3 semaines : adressez votre demande de test en précisant « membre du CO de l'ITMD » !